

L'ORGANISATION À L'ÉPREUVE DES LOGIQUES AFRICAINES : LA COMMUNICATION ET LE SOCIAL

Mubangi Bet'ukany Gilbert*

Les études sur les dysfonctionnements des entreprises publiques et Eglises issues de la colonisation au Congo Démocratique se succèdent et se ressemblent. Le constat est le même : plus rien ne marche. Dans l'Eglise, les structures lourdes, héritées d'un passé colonial et missionnaire dissimulent mal le malaise et la difficulté des prêtres confrontés à une crise financière et à des difficultés économiques et matérielles sans précédent. Concernant l'hôpital, dans une étude sur les nouvelles approches en santé publique à Kinshasa, Persyn et Ladrière ont montré que "les principaux hôpitaux de Kinshasa (l'Hôpital Général, autrefois Mama Yemo, Makala et Roi Baudouin) sont de véritables mouvoirs. Les bâtiments mêmes sont en ruine, les installations de plomberie et d'électricité sont obsolètes et le matériel et l'équipement médical pratiquement inexistant"¹. Les mêmes dysfonctionnements sont diagnostiqués à la REGIDESO où "mis à part quelques investissements de bailleurs internationaux, le système de distribution actuel demeure largement l'héritage du développement urbain entrepris par les Belges à l'époque coloniale. Aujourd'hui, on estime à deux millions le nombre de Kinois qui n'ont pas accès au réseau de la REGIDESO"². A l'Université de Kinshasa (UNIKIN), "l'enveloppe budgétaire n'est plus que symbolique et le paiement des salaires se fait de manière sporadique"³. Les difficultés auxquelles les entreprises, les Eglises, l'administration, les hôpitaux et les écoles se trouvent confrontés depuis un certain temps au Congo sont très fréquentes et répétitives pour relever du hasard.

Recherches en communication, n° 22 (2004).

Dans ce contexte, d'aucuns évoquent, pas toujours tacitement, l'incapacité des Africains à s'organiser, à gérer et à se prendre en charge. Dans la récente polémique qui a opposé le Ministre belge des Affaires Etrangères aux autorités congolaises, *La Libre Belgique* a annoncé dans sa livraison du 23 février 2005 que "durant l'émission dominicale sur VTM, Karel De Gucht avait, par ailleurs, précisé que les choses qui marchaient au Congo étaient celles qui dataient de l'époque coloniale". Au-delà des caricatures, il convient de chercher à connaître les raisons de tels comportements et à comprendre de telles pratiques. Les institutions de financement des projets en développement et les investisseurs ont longtemps privilégié les analyses et les schémas occidentaux et négligé de prendre en compte la réalité africaine, les initiatives et les logiques qui la sous-tendent. On peut formuler un jugement moral, y voir une preuve de l'incompétence des Africains à résoudre leurs problèmes et à s'assumer, mais quelles que soient les critiques formulées, elles restent courtes parce qu'elles ne changent en rien la situation vécue concrètement. Comme le dirait Bourdon, il existe toujours une rationalité des comportements. Les êtres humains peuvent avoir des comportements surprenants mais sauf exceptions, ils ont toujours de bonnes raisons d'agir comme ils le font.

L'objet de cet article est de tenter de répondre à ce déficit en essayant de comprendre l'articulation entre le communicationnel et le social dans le fonctionnement organisationnel du diocèse de Kikwit en R.D. Congo. Les références heuristiques pour aborder cette problématique sont d'une part celles de la sociologie des organisations et d'autre part celles de l'anthropologie de la communication. Pour comprendre les enjeux sociaux et organisationnels en présence, nous essayons d'inscrire le comportement des différents acteurs dans un jeu social. Il s'agit de comprendre les interactions entre les acteurs et leurs stratégies inscrites dans une dynamique d'action mais aussi les contextes socio-organisationnels dans lesquels ils évoluent. Comme le faisait remarquer Miège, «les premières études d'information et de communication ont été dans leur grande majorité marquées par des problématiques tendant, pour des raisons tant théoriques que pratiques, à mettre le communicationnel à l'écart du social»⁴. Nous partons de l'hypothèse selon laquelle la problématique des acteurs et d'organisations africains sur l'invention d'un modèle adapté à l'Afrique est un appris qui se situe entre le transmis (la tradition africaine) et le prescrit (le modèle en fonction venu d'ailleurs). Avec la colonisation et la mission, les Occidentaux

ont apporté leur modèle d'organisation en Afrique. Construit ailleurs, ce modèle a été imposé de façon parfois coercitive par les colons. Porté à bout de bras pendant longtemps, sans ressorts locaux sur le fond, le modèle d'organisation occidentale confronté aux logiques locales, comme il ne l'a jamais été auparavant, trouve aujourd'hui ses limites avec le tarissement des aides extérieures, les crises qui secouent les sociétés africaines et l'arrivée massive des jeunes.

Le cas des jeunes prêtres du diocèse de Kikwit en R.D. Congo

Pour les prêtres du diocèse de Kikwit, la vie et le travail en paroisses aujourd'hui sont chargés des problèmes matériels, économiques et relationnels difficiles. La pastorale manque des ressorts parce qu'elle n'est pas soutenue financièrement et par conséquent elle ne joue plus son rôle de stabilisation et d'épanouissement des personnes. Le manque de moyens de transport cloue les prêtres à la mission et les oblige à s'occuper d'autre chose que des villages. Etant donné qu'on ne sait plus apprécier l'action et le zèle apostolique d'un chacun, les plans de carrière sont perturbés. Le seul message qui résume l'ensemble des entretiens que nous avons eus avec eux à ce sujet est : nous sommes bloqués.

Dans une démarche stratégique développée par Crozier et Friedberg, l'incertitude est tout ce qui met en branle les acteurs, ce qui fait qu'ils soient à côté et au-delà de leur rôle, ce qui fait qu'à un moment donné ce qui était considéré comme un acquis devient un enjeu pour les acteurs en situation. Dejeux définit l'enjeu comme "quelque chose qui compte pour quelqu'un. L'autre peut donc le faire "chanter" en ayant le pouvoir de l'aider ou de l'empêcher d'atteindre cet enjeu"⁵. Dans le cadre des incertitudes qui pèsent sur le diocèse de Kikwit, l'enjeu organisationnel serait donc l'ensemble des problèmes non résolus du diocèse soulevés par les jeunes prêtres et la manière dont ils arrivent à s'en sortir. Il s'agit de mettre à jour les jeux d'acteurs impliqués dans la résolution des incertitudes et les marges de manœuvre dont-ils disposent en tant qu'individus et en tant que groupes à partir de leurs positions au sein de l'organisation qui les constituent en acteurs potentiels des jeux. Il y a d'un côté des logiques locales et de l'autre une logique "universelle" de fonctionnement organisationnel. La confrontation entre elles nous

révèle que les modèles organisationnels d'hier (traditionnel africain et colonial) sont devenus des enjeux autour desquels une nouvelle génération d'acteurs a du mal à s'y retrouver. Il apparaît donc que plusieurs incertitudes et enjeux peuvent être pris en compte dans l'analyse :

- Les incertitudes et enjeux à caractère matériel et économique
- Les incertitudes et enjeux à caractère technique et logistique
- Les incertitudes et enjeux à caractère organisationnel
- Les incertitudes et enjeux en matière socio-culturelle

Incertitudes et enjeux à caractère matériel et économique

Dans la situation actuelle du diocèse de Kikwit, la question de l'incertitude économique des prêtres est avant tout celle de la trésorerie du diocèse et des paroisses. Le diocèse et les paroisses avaient les moyens matériels et économiques hérités des missionnaires jésuites qu'ils ont perdus. Les ressources financières qui ont servi à fonder les missions sont venues d'Europe. Les missionnaires savaient, les abbés aussi, que leur départ poserait un problème de maintenance à leurs successeurs parce qu'il fermait certains robinets de l'aide nécessaire à l'entretien des œuvres qu'ils ont implantées. Ainsi l'angoisse mais aussi l'espoir formulés par Hebga sont devenus réalité pour beaucoup des paroissiens qui ont accueilli l'arrivée des prêtres congolais : "si les missionnaires étrangers s'en allaient, nos œuvres magnifiques et prospères s'écrouleraient faute d'argent (...) Ce sera la rencontre de la croix nue et dure"⁶. On peut donc dire que le tarissement des aides extérieures et le manque de gestion saine ont contribué encore un peu plus à la précarisation des conditions de vie et de travail des prêtres actuellement dans le diocèse. En conséquence, on sait que lorsque les ressources deviennent rares, il y a des comportements nouveaux qui apparaissent autour et en vue du contrôle du peu qui existe. Les difficultés socio-économiques ont une influence sur le mode de vie des prêtres qui ne collent plus au modèle de vie communautaire des congrégations religieuses. N'ayant pas grand chose, ils se demandent ce qu'ils peuvent bien mettre en commun car il n'est pas sûr qu'une addition des misères aide le fonctionnement du diocèse. Aussi consacrent-ils beaucoup d'efforts pour aménager les petites cellules construites par les missionnaires. Dans ces petits univers, ils veulent avoir frigo, télé, chaîne musicale, services, ce qu'il faut pour se sentir "chez-soi". S'ils apprécient la vie fraternelle, ils attendent qu'elle s'attache à l'essentiel c'est-à-dire au travail en équipe sans s'encombrer de multiples exigences et autres prescriptions. Il y a

aussi les problèmes que posent les devoirs familiaux et sociaux. Dans un pays où l'état a démissionné de toutes ses responsabilités sociales et où le chômage est endémique, les enfants représentent pour les parents une sorte d'assurance vie. Alors, quels sont les enjeux de cette nouvelle situation socio-économique pour eux et pour le diocèse ? La situation matérielle des prêtres pose la question du statut social légal du prêtre diocésain en RDC.

Incertitudes et enjeux à caractère logistique et spatial

Sur le plan pastoral, le manque de moyens de transport est un vrai handicap à la visite des communautés chrétiennes des villages situés loin de la mission. Selon la tradition, le diocèse donnait aux paroisses des voitures 4 x 4 ou des motos, leur versait un fond d'itinérance qui servait à couvrir les frais en carburant, entretien d'engins et d'autres dépenses d'ordre pastoral. Cette tradition a disparu. Dans la majorité des cas, les communautés chrétiennes dans les villages ne sont plus visitées, cette situation entraîne une cessation de fait des activités pastorales. Quels sont les enjeux ? Le modèle du prêtre missionnaire héroïque, martyr, qui se tue à la tâche pour "sauver les âmes" ne se justifie plus et n'intéresse plus personne. Tout ceci pose le problème de type de pastorale à inventer dans un contexte où l'action des prêtres est frappée par une mobilité limitée. Au manque de moyens de déplacement, s'ajoutent les problèmes que posent les infrastructures héritées de la mission. Ces immenses "châteaux médiévaux", en plus d'être inadaptés, posent le problème de leur entretien. Des petites communautés des prêtres (deux ou trois) vivant dans des petites maisons ou des appartements dans les quartiers, en lieu et place des "stations services" actuelles, aideraient à l'intégration sociale des prêtres à qui on a fait croire qu'ils n'étaient pas du monde.

Incertitudes et enjeux à caractère organisationnel

A travers ce qui peut paraître comme une "flânerie" des prêtres, il convient de rechercher les clés de compréhension de ce comportement qui vide les paroisses rurales de leurs prêtres. Ce phénomène inquiète par son ampleur, sa fréquence et sa durée. En guise de réponse, les discours des jeunes prêtres mettent l'accent sur l'effondrement de l'ancrage social et identitaire basé sur les conditions de vie et de travail

en paroisse. Ils expliquent leur absence en paroisses et leur présence en ville par la recherche des moyens pour vivre et pour travailler. Un autre problème organisationnel est celui du mode de gouvernement du diocèse. Une large majorité de jeunes prêtres se montre favorable à un autre système d'organisation de l'Eglise inspiré des valeurs démocratiques. Les congrégations religieuses ont une longue tradition d'élection de leurs dirigeants à qui ils donnent des mandats bien précis. Pourquoi n'en serait-il pas de même pour les diocèses ? Les évêques pourraient être élus et se voir fixer un mandat comme les supérieurs religieux à la place d'un règne sans partage qui fait penser aux régimes dictatoriaux africains.

Incertitudes et enjeux en matière socio-culturelle

Les incertitudes et enjeux socio-culturels sont peut être ceux qui marquent une rupture dans la manière d'être prêtre diocésain africain aujourd'hui par rapport au passé. Ils posent clairement la question de la transmission d'un modèle. Tout se passe comme si les jeunes prêtres s'employaient à brouiller l'héritage missionnaire en cherchant à coller au plus près à leur temps. Les incertitudes et enjeux précédents ont mis en lumière les limites du modèle organisationnel colonial caractérisé par la diminution des aides financières venant du Nord. Par rapport à la conception du prêtre, de la pastorale et de l'Eglise missionnaire, la question posée par Hebga mérite d'être reconduite ici : "à quelle originalité pouvons-nous prétendre ? Aurons-nous le courage, l'audace, la témérité, la possibilité même de repartir à zéro, de tirer des sources de la révélation un discours cohérent accessible à nos peuples, et dont l'ambition secrète ne soit pas qu'il agrée à nos maîtres, et soit approuvé par eux, c'est-à-dire qu'ils le jugent réductible d'une façon ou d'une autre à leurs propres systèmes ?"⁷. Devant cette situation, les prêtres cherchent, de plus en plus, à vivre de leur travail en exerçant une profession ou encore en pratiquant un petit commerce en dehors de leurs activités sacerdotales.

Le diocèse, une organisation en crise ?

Le concept de crise est souvent mis à toutes les sauces si bien qu'en l'appliquant à la situation du diocèse de Kikwit, nous sommes obligés de le définir, de préciser le sens que nous lui donnons. Nous

avons voulu donner à la notion de crise un usage à la fois descriptif, réflexif et à bien des égards historiographique pour lui demander de porter le récit de l'émergence des nouveaux acteurs et d'une autre organisation dans le diocèse de Kikwit. La crise a un rôle révélateur comme le dit si bien Gaudibert, "elle dévoile (extériorise, manifeste, fait apparaître, rend visible) des mécanismes, des dynamismes, des tensions, des contradictions qui étaient jusqu'alors cachés (internes, souterrains, enfouis, masqués) dans des profondeurs obscures. (...) Des structures occultes deviennent des phénomènes visibles. La crise est la mise au grand jour, à la surface et à la lumière, de la part immergée d'un iceberg qui inopinément émerge"⁸. Et paradoxalement, de ce point de vue, l'état de crise est en même temps un explicateur. Loin d'être expliquée par ce qui semble la déterminer, la réalité de la crise nous intéresse en ce qu'elle comporte une fonction heuristique. La situation de malaise qui accompagne la crise tout en ébranlant les résistances et les stéréotypes débloque les initiatives et libère la créativité organisationnelle. Dans le cas du diocèse de Kikwit, on peut parler de crise. Cette crise se traduit par la conjonction des problématiques sociales et organisationnelles.

Le modèle de l'Eglise missionnaire est en train de s'effacer et quelque chose d'autre émerge difficilement dans le contexte du Congo. Considérer la crise comme révélateur, c'est prendre en compte les opportunités d'apprentissage qu'elle offre à l'organisation. Comme le soulignent Pearson et Mitroff, "l'apprentissage, la dernière phase de la gestion des crises, consiste en une réflexion adéquate et un examen critique des leçons tirées de l'expérience d'une crise. Malheureusement, nous avons observé que peu d'organisations passaient par cette phase sous le prétexte qu'un examen des crises passées rouvrirait des anciennes plaies. Pourtant, la position presque inverse a été observée dans les organisations qui dédiaient du temps et des ressources pour intégrer les leçons du passé dans leur processus de gestion de crise. Les organisations bien préparées examinent les facteurs qui leur permettent d'être performantes et ceux qui freinent leur performance. Plus encore, elles le font sans chercher les fautifs (sauf en cas de malfeasance) pour que toutes les informations pertinentes, à la fois positives et négatives, puissent faire surface. Plutôt que de chercher des boucs émissaires, l'accent devrait être mis sur la progression des capacités futures et la résolution des problèmes courants. Nous appelons cela l'apprentissage sans faute"⁹. Ainsi, deux critères nous poussent à déclarer le diocèse en crise :

L'existence d'une crise sociale

Nous disons qu'il existe une crise sociale dans le diocèse de Kikwit dans le sens défini par Paul Mayer : "par crise sociale à l'intérieur d'une organisation, on désigne une situation vécue psychologiquement de façon bouleversante par un nombre significatif d'acteurs de l'organisation. Ce bouleversement peut conduire à une paralysie, une impuissance ou une inadaptation de la gestion"¹⁰. Lorsqu'on observe les relations dans le clergé de Kikwit aujourd'hui, on peut parler de crise sociale dans la mesure où cette situation est vécue psychologiquement par un nombre significatif de prêtres diocésains de façon bouleversante. Les différents conflits non résolus font que les prêtres ont perdu le sens de l'unité et sont regroupés selon leurs appartenances tribale et linguistique. Cette situation entraîne une sorte de vulnérabilité des institutions diocésaines et de démotivation des jeunes prêtres.

L'incapacité de l'organisation à répondre à ses objectifs

Depuis un certain temps, le diocèse est devenu incapable de répondre à sa mission d'évangélisation. Il n'est plus capable d'assurer ni la subsistance à ses prêtres ni une présence pastorale sacerdotale aux fidèles dans les paroisses rurales administrées par le clergé local. Cette situation entraîne une paralysie de l'activité et une sorte d'impuissance à répondre aux objectifs et aux problèmes concrets des prêtres et de l'Eglise locale. Partant de ces deux phénomènes, nous pouvons affirmer que le diocèse de Kikwit est une organisation en crise. La crise, c'est aussi une cristallisation de tout un ensemble de problèmes et de dysfonctionnements que l'organisation diocésaine n'a pas gérés en temps voulu.

Le phénomène d'évitement

Dans son étude sur l'administration française, Crozier a révélé le phénomène de l'évitement comme étant une caractéristique majeure des organisations en crise. Souvent, lorsqu'une organisation est en crise, on s'appesantit sur le manque de préparation et d'anticipation comme s'ils pouvaient à eux seuls expliquer ou empêcher une crise. En d'autres termes, des problèmes dus au manque d'anticipation et de préparation n'ont une chance d'être résolus que dans la mesure où les acteurs en

prennent conscience et décident de pallier le manque. Mais de façon générale, une organisation est en crise pour avoir évité un problème. Comme le dit Paul Mayer, “l’évitement désigne alors des phénomènes complexes proprement organisationnels, pour une part psychologiques. Dans certains cas, ils peuvent être structurants pour l’organisation, en reliant dans des liens très stables les membres d’une organisation à l’occasion de leur activité productive. Dans ces cas-là, la structure qu’ils forment explique comment la crise ouverte va se nouer. La défaillance de la gestion est alors structurelle et caractéristique de l’organisation. Elle n’est pas contingente à la nature des problèmes qui ne sont pas anticipés”¹¹. Dans la gestion du diocèse de Kikwit, nous pouvons affirmer que le phénomène d’évitement est à la base de la crise actuelle. La situation socio-économique et financière du diocèse ne serait pas ce qu’elle est si des décisions importantes avaient été prises à temps. Le facteur culturel joue un rôle significatif à tous les niveaux de la gestion du diocèse : des considérations personnelles, familiales et tribales prennent souvent le dessus dans la gestion du diocèse et viennent briser tous les principes d’une bonne et saine gouvernance. Les groupes de pressions (cartels) eux-mêmes constitués sur les mêmes bases tribales ont une grande influence dans les décisions des dirigeants. Les finances des paroisses et des organes de production sont catastrophiques parce que les curés et les responsables évitent d’appliquer les principes d’une gestion rationnelle en disposant des ressources de façon particulièrement personnelle en confondant souvent les caisses avec leurs propres comptes.

Les logiques et stratégies en présence

Comment à partir des incertitudes, des enjeux signalés plus haut retrouver la logique ou les logiques qui sont à l’œuvre ? Comment rendre compte des choix opérés par les acteurs par ce qui les fonde car si on peut affirmer que les comportements des individus et des groupes sont imprévisibles, leurs actions restent cependant intelligibles dans la mesure où l’on peut toujours les reconstituer *a posteriori*. La question est donc celle-ci : y a-t-il une logique dans ce qui peut paraître “irrationnel” dans les comportements des jeunes prêtres ? La compréhension des logiques et des stratégies des acteurs est fondamentale pour voir comment les incertitudes sont gérées au quotidien. Il s’agit de produire une connaissance qui vient des acteurs eux-mêmes. En d’autres termes, il s’agit de chercher le lien entre les comportements et les intérêts qui les justifient. Quelle “organisation” informelle les prêtres ont-ils mise

en place pour faire face aux contraintes de la vie quotidienne et aux lacunes organisationnelles diocésaines ? A partir de l'observation et des entretiens, nous avons dégagé trois modèles de relations qui semblent être les trois modalités de logiques dominantes qui coexistent : communautaire, revendicative et sortie. A travers ces trois logiques, les jeunes prêtres cherchent à améliorer leurs capacités d'action mais aussi à préserver leurs acquis et leurs marges de manœuvre.

La logique communautaire

En faisant une typologie des divers groupes en présence dans le paysage organisationnel du diocèse de Kikwit, il nous est apparu que sociologiquement, géographiquement et linguistiquement, les prêtres se répartissaient en ressortissants du nord, du sud, du centre et de la lukula. En fait, l'organisation formelle du diocèse de Kikwit n'échappe pas au phénomène de "cartélisation" c'est-à-dire une variable de l'ethnisation en milieu urbain qui a cours dans les autres organisations et la société congolaise. Comme l'explique Ndaywel, "(...) le phénomène ethnique revendiqué en ville ne pouvait pas être vécu comme tel au village. Non seulement le contexte était différent mais certaines données faisaient défaut en ville pour reproduire exactement la vie traditionnelle. Par exemple, en ville, toute la parenté n'était pas nécessairement présente. Pour reconstituer le cadre nécessaire à une vie familiale équilibrée, il devint nécessaire de remplacer une partie de la parenté par d'autres personnes puisées dans le cercle de l'association, même si les relations interfamiliales avec les frères ethniques n'étaient pas si intimes qu'elles l'auraient été dans le contexte originel. Les relations interethniques connaissaient le même type de révision et d'adaptation. Ainsi, des ethnies voisines indépendantes les unes des autres dans leur terrain d'origine se découvraient en ville une fraternité particulière, par opposition à d'autres groupes plus lointains"¹².

Comme l'a bien démontré Mbembe¹³, devant la situation de disette la tendance est celle de s'attacher directement ou indirectement au système qui a le pouvoir de faire bénéficier de la manne redistributive. On peut dire que le diocèse de Kikwit découvre une réalité que les organisations publiques et privées du pays connaissent depuis des années. A l'université de Kinshasa par exemple, "l'enseignant peut aussi favoriser certaines appartenances ethniques et régionales. Ce thème de l'ethnicité

ressort également dans les discours sur la réussite ou l'échec : à en croire l'avis général, certains étudiants (les Kasaiens, par exemple), réussissent bien leurs examens, car la majorité des examinateurs sont originaires de cette province¹⁴. C'est alors qu'on se rend compte que le comportement des jeunes prêtres n'est pas différent de celui des autres Congolais qui vivent les mêmes situations de crise dans les entreprises publiques et privées. Devant le dysfonctionnement du système organisationnel du diocèse, les cartels sont devenus des organes par lesquels l'accès aux ressources devient possible. Ainsi ceux qui accèdent aux postes importants ont le devoir de favoriser et de protéger les autres. Avec l'aide des ressortissants se trouvant à l'étranger, les cartels redistribuent les honoraires des messes qu'ils reçoivent et organisent le départ aux études de ses membres. La logique communautaire des cartels devient un ressort d'action par le fait qu'elle parvient à intégrer aux relations affectives d'appartenance tribale et régionale des jeunes prêtres qui risquaient de perdre tout espoir en eux, en l'Eglise et en l'avenir.

Cependant, il existe à travers les cartels une série de fausses évidences paralysantes pour la compréhension des processus à l'œuvre dans la construction du changement. En fait, une réflexion plus poussée nous conduit à relativiser le rôle des cartels. Il n'existe pas de lien solide et durable entre l'existence des cartels et la poursuite d'un intérêt collectif de ses membres pour le diocèse, pour leurs régions d'origine et pour la société. En d'autres termes, on ne peut tenir pour acquis la promesse des bénéficiaires actuels de l'aide communautaire qu'ils se mobiliseront pour elle une fois qu'ils auront atteint ce qu'ils visent. L'apport de l'analyse stratégique nous a appris qu'il ne faut pas faire des liaisons hâtives entre ce qui peut être considéré comme un intérêt commun et des comportements individuels. Pour ne pas prendre le risque de sombrer dans la sur-socialisation de la logique communautaire par la surdétermination des valeurs qui s'imposent aux membres, il semble qu'il faille encore s'interroger sur les vraies motivations réelles de leur adhésion.

La logique revendicative

Devant la dégradation de la situation socio-économique et politique du Congo, les manquements criants au respect des droits humains, le vide de toute opposition politique et de toute résistance à la dictature mobutienne reconnue comme une de plus féroces au monde, ont mis

l'Eglise en première ligne. L'Eglise par la voix des évêques réunis au sein de la Conférence épiscopale du Congo (l'assemblée qui réunit tous les évêques catholiques du Congo) a levé la voix pour dénoncer et demander une prise de conscience nationale des citoyens dans une série des lettres et déclarations¹⁵. En ayant pris l'option de protester au lieu de se taire, les évêques ont montré que l'Eglise est avant tout un engagement fondé sur la foi en l'homme et en Dieu et qu'elle a un rôle d'accompagnement vers le changement.

Les jeunes prêtres actuels nés, dans la grande majorité, après l'indépendance du pays, ont vécu tous ces événements et cela s'exprime aujourd'hui notamment dans le sens de la contestation de tout modèle autoritaire et d'une aspiration à plus de liberté, d'égalité et de justice sociale. La logique des revendications est celle de l'insatisfaction jointe à l'impossibilité d'accomplir les désirs et les aspirations personnelles. La cause de cette insatisfaction est imputée à l'autorité politique et religieuse. Construits à partir des lacunes organisationnelles du diocèse et des frustrations, les cartels sont considérés par les intéressés comme des groupes qui portent les revendications de leurs membres. Nous avons montré dans la partie consacrée aux incertitudes que les revendications des jeunes prêtres portaient essentiellement sur des questions liées à l'habitat (qu'ils jugent inadapté), aux conditions matérielles (qu'ils trouvent difficiles), aux études universitaires (qu'ils considèrent comme une porte de sortie à la galère actuelle) et à l'autorité (qu'ils jugent ne pas être à la hauteur). Les séjours prolongés à la procure à Kikwit et à Kinshasa ainsi que les *sit-in* sont une façon d'exprimer leur mal être et leur mécontentement général. Dans leur grande majorité, ils refusent d'entrer dans le rôle du curé ou du vicaire tel qu'il était défini et assumé par les missionnaires. Les raisons avancées se résument au problème de la gestion de la chrétienté que le modèle missionnaire suppose : des moyens matériels énormes pour faire fonctionner les écoles, les maternités, les dispensaires, les ateliers, les élevages, les orphelinats, les centres pour handicapés et tant d'autres œuvres sociales.

La sortie des structures de dépendance

Pendant longtemps, certains anthropologues, ethnologues et autres africanistes ont mis l'accent sur l'aspect communautaire des sociétés africaines si bien qu'on en est arrivé à penser que les concepts d'individu en tant que sujet capable d'indépendance, d'autonomie d'action

et de pensée c'est-à-dire capable d'agir en son nom et selon ses désirs propres, étaient inconnus en Afrique. Pendant la recherche, nous étions particulièrement impressionné par les prises de positions des jeunes prêtres assumées à la première personne. Toutes ces expériences et aspirations individuelles viennent en quelque sorte modérer le "tout communautaire" prôné par certaines théories s'agissant de la réalité sociale africaine.

La position qui consiste à compter avant tout sur soi pour surmonter les difficultés quotidiennes devient une option qui est de plus en plus prise au sérieux par les jeunes prêtres qui, sans vouloir renoncer à l'Eglise ni à la solidarité communautaire, y voient le seul moyen pour assurer économiquement leur avenir. Cette autonomie qui constitue l'autre pôle de la dynamique de support passe par une double sortie : organisationnelle et communautaire. Par *sortie*, nous entendons une prise de distance mentale, avec l'organisation formelle du diocèse. En d'autres termes, la logique de sortie signifie : si on veut s'en sortir, il faut apprendre à se débrouiller seuls. Aujourd'hui, le seul modèle de vie qui se propose aux jeunes prêtres est celui des autres Congolais. Ils voient autour d'eux des hommes et des femmes qui travaillent pour un salaire de misère ou qui connaissent un chômage endémique. Comment font-ils pour vivre et nourrir leurs familles ? Ils se débrouillent. La prise en compte de la "débrouille" dans laquelle sont plongés au quotidien les individus constitue un moment de créativité et d'inventivité qu'on devait examiner de près comme solutions pratiques à la précarité ambiante. La logique de sortie n'est pas un fantasme d'indépendance vis-à-vis des structures du diocèse ou une simple réaction affective par rapport à l'autorité. Elle repose sur des expériences personnelles vécues. Dans une situation d'incertitudes et d'enjeux multiples, la densité des rapports informels qui ont contribué à construire la réalité actuelle dans les organisations au Congo est telle qu'elle affaiblit la capacité de reproduction du modèle organisationnel colonial et le lien social traditionnel africain qui se détraquent. En effet, tout le monde est devenu stratège c'est-à-dire capable d'alliances souvent peu durables, de calculs, d'esprit de risque et d'envie d'autonomie.

Conclusion

Lorsqu'on observe le fonctionnement des organisations publiques et religieuses aujourd'hui au Congo, on est frappé de voir que les structures, le fonctionnement voire les bâtiments et le mobilier sont restés les mêmes que du temps de la colonisation, comme figés dans le temps. Tout se passe comme si les responsables étaient frappés par une sorte d'impuissance et de résignation pour les faire évoluer ou les changer. Sans imagination et sans volonté, ils sont comme tétanisés devant l'ampleur des défis de la mondialisation. A côté de cela, il existe au niveau de la base, dans les organisations et dans la société, une vraie dynamique sociale qui réagit devant les problèmes du quotidien comme l'explique Desjeux : "dans cette situation, les acteurs sont amenés à réagir stratégiquement en intégrant les contraintes du système et les objectifs des acteurs en face de qui ils sont, et en mobilisant des modèles culturels de résolution des problèmes que leur histoire collective et individuelle les a amenés à incorporer plus ou moins consciemment en eux-mêmes"¹⁶. Il y a un modèle d'organisation hérité de la colonisation et un mode de régulation sociale en pleine mutation qui appelle une conception différente ou tout au moins un questionnement autour de la question du changement organisationnel. Beaucoup d'expériences de débrouille au Congo montrent qu'il est temps de prendre en compte ces expériences dans la recherche des solutions aux problèmes que pose le développement de ce pays. Dans le cas du diocèse de Kikwit, les prêtres pourraient quitter les « stations services » que sont les missions pour de petites communautés de 2 à 3 personnes vivant de leur travail. A Kinshasa, le transport public n'existe plus. Les voitures taxis et les mini-bus qui assurent le transport des habitants est le fruit de la débrouille locale. Le forage "Ngansele" qui assure la distribution d'eau à 300 maisons à Mont ngafula, un quartier de Kinshasa, est un projet alternatif des habitants. Notre thèse est celle de dire qu'au lieu de chercher à tout prix à formaliser l'informel comme on l'a fait jusqu'à présent, le temps serait peut être venu de soutenir et encourager les expériences locales de résolution des problèmes. Dans un pays où le chômage est endémique, une généralisation de la débrouille a la puissance d'informaliser le formel en faisant imploser les grandes structures difficiles à gérer au profit de l'inventivité locale. Le projet de prendre en compte le secteur informel en Afrique avec d'autres structures organisationnelles plus contextualisées, à taille humaine et d'autres manières de fonctionner n'est pas académique, il est dicté par les limites du modèle hérité de la colonisa-

tion, la prise de conscience d'un présent difficile à vivre et de l'incertitude que représente la mondialisation pour les pays pauvres. Les Etats pourront dans ce cas conserver le rôle de régulation et consacrer leurs maigres ressources aux aspects essentiels de la vie nationale.

Bibliographie

- Boulaga, Eboussi, *A contre temps*, Paris, Karthala, 1991
- Crozier, M. et Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977
- Desjeux, D., *Stratégie paysanne en Afrique Noire : le Congo, essai sur la gestion de l'incertitude*, Paris, L'Harmattan, 1987
- Gaudibert, P., *La crise, quelle crise*, Paris, Maspero, 1976
- Hebga M., *Emancipation d'Eglises sous tutelle*, Paris, Présence Africaine, 1976.
- Mayer, P., "Comprendre les organisations en crise", In Cahiers internationaux de sociologie, vol. 102, Paris, Puf, 1977
- Mbembe, A., *Afriques indociles*, Paris, Karthala, 1988.
- M'Bokolo, E., *Au cœur de l'ethnie*, Paris, Paris, 1985
- Meunier, J.P., "Les théories de la communication comme métaphores qui se réalisent" in *Recherches en communication*, n°1, 1994
- Pearson et Mitroff, "From crises proine crisis prepared : a framework for crisis management", in the Executive, 1993, 1, 54
- Sainsaulieu, R., *Des sociétés en mouvement, le défi des institutions intermédiaires*, Paris, Desclée De Brouwer, 2001
- Trefon, T., *Ordre et désordre à Kinshasa*, Paris, l'Harmattan, 2004

Notes

- * Professeur au Département de communication de l'Université de Kinshasa (UNIKIN)
- ¹ Persyn P., Ladrière F., "A Kinshasa, la vie tient du miracle : nouvelles approches en santé publique" in Trefon (éd.), *Ordre et désordre à Kinshasa*, Paris, l'Harmattan, 2004, p. 81
 - ² Maractho Mudzo Mwacan, A., et Trefon, T., "Le robinet est en grève" in Trefon (éd.), *Ordre et désordre à Kinshasa*, Paris, l'Harmattan, 2004, p.47
 - ³ Bongo-Pasi, W. et Tshakala Munikengi, T., "Réinventer l'Université" in Trefon (éd.), *Ordre et désordre à Kinshasa*, Paris, l'Harmattan, 2004, p.102-103
 - ⁴ Miège, B., "Le communicationnel et le social : déficits récurrents et nécessaires (re)-repositionnements théoriques", in *Loisir et société*, vol.21, num. 1, Presse de l'Université du Québec, 1988
 - ⁵ Desjeux, D., *Stratégie paysanne en Afrique Noire : le Congo, essai sur la gestion de l'incertitude*, Paris, l'Harmattan, 1987
 - ⁶ Hebga M., *Emancipation d'Eglises sous tutelle*, Paris, Présence Africaine, 1976, p. 67.
 - ⁷ Hebga M., *Op. cit.*, 1976, p. 83.
 - ⁸ Gaudibert, P., *La crise, quelle crise*, Paris, Maspero, 1976, p. 118
 - ⁹ Mitroff, I., Pearson, C. (1993). *Crisis Management. Diagnostic Guide for Improving your Organization's Crisis-Preparedness*, Jossey-Bass, San Francisco, 1, 54
 - ¹⁰ Mayer, P., "Comprendre les organisations en crise", In *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 102, Paris, Puf, 1977, p. 60.
 - ¹¹ Mayer, P., *Op. cit.*, p. 66.
 - ¹² Ndaywel è Nziem, I., *Histoire du Zaïre*, Louvain-la-Neuve, Duculot, 1997, p. 462
 - ¹³ Mbembe, A., *Afrique indocile*, Paris, Karthala, 1988
 - ¹⁴ Bongo-Pasi, W, Tsakala Munikengi, in Trefon (éd.), *Op. cit.*, p. 106
 - ¹⁵ "Notre foi en Jésus-Christ", "Déclaration de l'Episcopat sur la situation présente" (1975), "Tous solidaires et responsables devant l'immoralité publique" (1977), "Appel au redressement de la nation" (1978), "Notre foi en l'homme, image de Dieu" (1981), "Message et déclaration des évêques du Zaïre : 25^e anniversaire de l'indépendance" (1985), "Le mémorandum du Comité permanent des évêques du Zaïre" (1990), "Tous appelés à bâtir la nation" (1990), "Libérés de toute peur, au service de la nation" (1990), "Libérer la démocratie" (1991), "Pour un nouveau projet de société africaine" (1992).
 - ¹⁶ Desjeux, D., *Op. cit.*, p. 143